

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И. О. заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.01.01.09 «Экономика предприятий и организаций (машиностроение)»**

**РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

**ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ**

**(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМБИНАТ «ВОЛНА»)**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_

Г.Ф. Яричина

Выпускник \_\_\_\_\_

О.В. Яценко

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т.П. Лихачева

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа на тему «Разработка предложений по диверсификации производства продукции (на примере ООО «Комбинат «Волна»)» содержит 101 страницу текстового документа, 2 приложения на 2 страницы, 73 использованных источника, 20 рисунков, 40 таблиц, 8 формул.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА, РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА, ПРОИЗВОДСТВО ДЕКИНГА, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ.

Объект бакалаврской работы - общество с ограниченной ответственностью «Комбинат «Волна».

Цель бакалаврской работы - разработка предложений для проведения диверсификации производства.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- проведен анализ современного состояния и развития промышленности строительных материалов;
- оценено положение ООО «Комбинат «Волна» в отрасли;
- исследована производственно-хозяйственная деятельность ООО «Комбинат «Волна»;
- разработаны предложения по диверсификации производства;
- проведена оценка эффективности внедрения предложений по диверсификации производства ООО «Комбинат «Волна».

В бакалаврской работе рассмотрен вариант проведения диверсификации производства предприятия. В результате предложенное мероприятие дает возможность предприятию получить дополнительный доход. В итоге выполненных расчетов экономически обоснован выбор стратегии диверсификации производства продукции на предприятии.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Диверсификация производства как фактор повышения эффективности деятельности предприятия .....	6
1.1 Состояние и тенденции развития производства строительных материалов .....	6
1.2 Положение ООО «Комбинат «Волна» на рынке хризотилцементных изделий России.....	17
1.3 Исследование теории и практики диверсификации производства.....	28
2 Анализ и оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия.....	38
2.1 Оценка основных технико-экономических показателей деятельности предприятия .....	38
2.2 Анализ продаж, прибыли и рентабельности ООО «Комбинат «Волна».....	48
2.3 Обоснование необходимости диверсификации на предприятии.....	56
3 Разработка предложений по диверсификации производства продукции (на примере ООО «Комбинат «Волна» ).....	64
3.1 Разработка предложений по расширению ассортимента производимых изделий.....	64
3.2 Разработка программы производства хризотилцементного декинга....	72
3.3 Оценка эффективности внедрения предложений по диверсификации производства ООО «Комбинат «Волна».....	82
Заключение .....	92
Список использованных источников .....	94
Приложения А-Б.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Глобализация и динамичность развития современной мировой экономики обусловили необходимость диверсификации как способа снижения рисков неопределенности внешней среды, повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности компаний.

В хозяйственной практике может быть предложено большое количество стратегических альтернатив развития и роста фирм в условиях рынка. Одной из таких альтернатив и является диверсификация.

Диверсификация-расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производственной деятельности, увеличения получаемой экономической выгоды, предотвращения банкротства. Такую диверсификацию называют диверсификацией производства. Для проведения данного мероприятия необходимо сначала провести анализ результатов деятельности предприятия.

Целью данной работы является разработка предложений для проведения диверсификации производства, внедрение которых позволит повысить объем продаж и конкурентоспособность предприятия.

На анализируемом предприятии происходит сокращение продаж традиционных изделий, из-за роста востребованности современных строительных материалов.

Для достижения данной цели необходимо выполнить ряд задач:

- проанализировать современное состояние и развитие промышленности строительных материалов;
- оценить положение ООО «Комбинат «Волна» в отрасли;
- исследовать производственно-хозяйственную деятельность ООО «Комбинат «Волна»;
- разработать предложение по диверсификации производства;

– оценить эффективность внедрения предложений по диверсификации производства ООО «Комбинат «Волна».

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Комбинат «Волна». Основное направление деятельности ООО «Комбинат «Волна» - производство изделий из хризотилцемента.

Предметом исследования является разработка и обоснование эффективности предложений по диверсификации производства ООО «Комбинат «Волна».

Для наиболее полного изучения темы в качестве информационной базы использовались периодические издания экономических журналов, справочная литература, информационные статистические базы, бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Комбинат «Волна», иностранная литература.

В настоящей работе использовались следующие методы исследования: сравнительный и финансовый анализ, графоаналитический анализ, анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Практическая значимость работы заключается в разработке предложений, способствующих повышению эффективности функционирования предприятия, формирования фундамента для дальнейшего роста и развития ООО «Комбинат «Волна». Выявленные направления развития позволят предприятию выйти на новый уровень, тем самым увеличив уровень конкурентоспособности на рынке.

# **1 Диверсификация производства как фактор повышения эффективности деятельности предприятия**

## **1.1 Состояние и тенденции развития производства строительных материалов**

В России производятся все основные виды строительных материалов, изделий и конструкций, которые были разработаны в предыдущие годы Госстроем РФ. Промышленность строительных материалов и изделий является одной из наиболее топливо - и энергоемких (более 20% в структуре затрат), а также грузоемких отраслей народного хозяйства. В общем объеме российских грузоперевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом перевозки строительных грузов составляют около 25%.

Промышленность строительных материалов потребляет свыше 20 видов минерального сырья, используя при этом более 100 наименований горных пород, и относится к крупнейшим горнодобывающим отраслям экономики России. Минерально-сырьевая база промышленности стройматериалов насчитывает более 7 тыс. зарегистрированных месторождений общераспространенных полезных ископаемых [32].

В процессе реализации федеральной и региональных программ структурной перестройки в промышленности строительных материалов осуществляются работы по перепрофилированию действующих предприятий на выпуск новых высококачественных видов продукции, пользующихся спросом на рынке строительных материалов [44]. Организовано производство многих видов строительных материалов, которые раньше не выпускались или выпускались в незначительных объемах, в том числе: различных кровельных и гидроизоляционных материалов, широкого ассортимента отделочных материалов из гипса и другой продукции.

В цементной промышленности главное внимание уделяется как совершенствованию технологии производства, так и реконструкции, развитию упаковочных отделений, что позволило существенно нарастить мощности по выпуску тарированного цемента. В промышленности полимерных материалов продолжается процесс увеличения объемов производства высококачественного линолеума и пластмассовых труб. Из-за сокращения спроса на крупнопанельное домостроение и увеличения объемов индивидуального жилищного строительства, продолжается процесс развития монолитного и сборно- монолитного домостроения, наращивания выпуска современных мелкоштучных стеновых изделий, сборных железобетонных конструкций и деталей для малоэтажного строительства [10].

Реструктуризации отрасли поспособствовали принятые во многих регионах РФ законодательные акты по налоговому стимулированию производственной и инвестиционной деятельности предприятий в отрасли, отработке механизмов долгосрочного кредитования, привлечению средств отечественных и зарубежных инвесторов и стратегических партнеров, созданию цивилизованного рынка строительных материалов. В процессе реформирования экономики именно в инвестиционной сфере произошла наибольшая реализация рыночных принципов. Заметно обновить ассортимент по массовым видам строительных материалов и дифференцировать его по различным группам потребления, позволил переход предприятий в большинстве случаев на внебюджетные источники финансирования инвестиционных проектов в последние годы.

В последние годы непрерывный рост практически по всем товарным группам является основной тенденцией рынка строительных материалов, как показано в таблице 1. Основными движущими силами развития рынка стройматериалов в РФ на сегодняшний день являются: рост инвестиций в основные фонды, рост жилищного строительства, рост платежеспособного спроса на стройматериалы, как со стороны населения, так и со стороны строительных фирм [48].

Таблица 1 - Динамика производства важнейших видов продукции в отдельных подотраслях промышленности строительных материалов в РФ, 2013-2016 гг.

Наименование промышленности	2013	2014	2015	2016
Цементная промышленность				
Цемент, млн. тонн	47	41	37,7	31
Промышленность хризотилцементных изделий				
Листы хризотилцементные, млн. усл. плиток	1 935	1 901	1721,9	1520
Трубы и муфты хризотилцементные, тыс. км. усл. труб	820	830	965	900
Промышленность мягких кровельных и гидроизоляционных материалов				
Материалы мягкие кровельные и изоляционные, млн.	442,2	421	421	430
Промышленность сборных железобетонных изделий				
Конструкции и изделия сборные железобетонные, млн.	19,8	18,8	20,8	21,8
Промышленность стеновых материалов				
Стеновые материалы, млрд. шт.	13,5	13,5	13,6	15
в том числе кирпич строительный, млрд. шт.	10,8	10,8	10,7	11
Черепица (площадь кроющей поверхности), тыс. м <sup>2</sup>	1 020,1	962	593	760
Плитки керамические, млн. усл. плиток	2 718,5	2 511,7	2 575,3	2 608
Промышленность строительных материалов и изделий из полимерного сырья				
Линолеум, млн. м	196,8	183	185	177
Асбестовая промышленность				
Асбест (0-6 групп), тыс. тонн	735,6	779	878	720
Промышленность нерудных строительных материалов				
Материалы строительные, нерудные, млн. тонн	196,8	183	185	147



Окончание таблицы 1

Наименование промышленности	2013	2014	2015	2016
Промышленность известняковых, гипсовых и местных вяжущих материалов и изделий из них				
Известь, тыс. тонн	9 203,7	9 218	9 247	8 440
Гипс, тыс. тонн	1 196,2	1 390	1 819	1 850
Мука известняковая и доломитовая, тыс. тонн	1 678,1	1 413	1 395	1 560

Наглядно представим динамику объемов производства основных видов строительных материалов на рисунках 1,2,3.

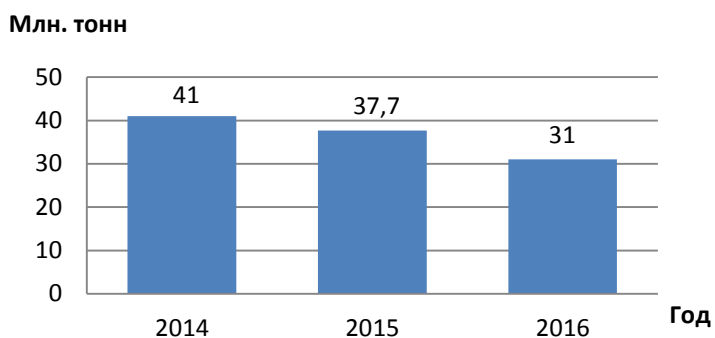


Рисунок 1- Объемы производства цемента в РФ, 2013-2015гг., млн.тонн

Из приведенной выше диаграммы можно сделать вывод о том, что производство цемента на территории России сократилось за последний год на 18% или на 6,7 млн. тонн.

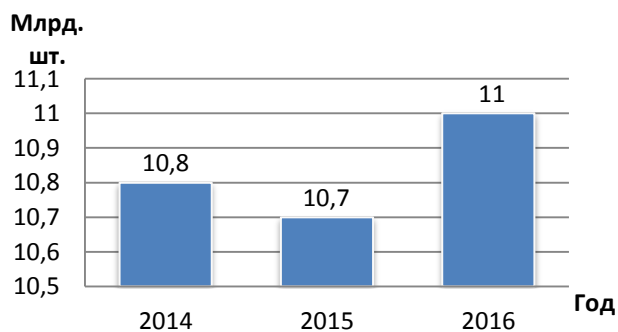


Рисунок 2- Объемы производства кирпича в РФ, 2014-2016гг., млрд. шт.

Производство кирпича наоборот возросло в сравнении с 2015 годом на 2,8% или 0,3 млрд.шт.

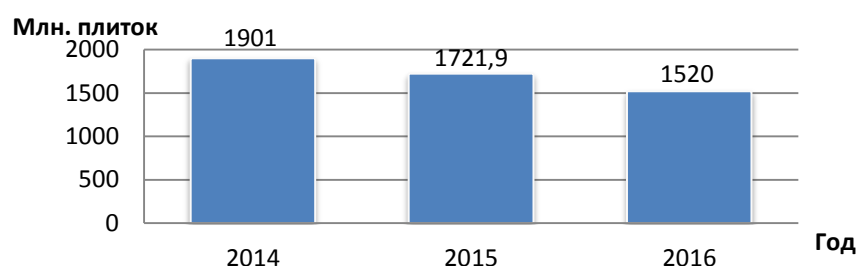


Рисунок 3- Объемы производства кровельных асбестоцементных листов в РФ, 2014-2016гг., млн. плиток

Значительным оказалось и снижение количества произведенных асбестоцементных листов и составило 11,8% или 201,9 млн. плиток.

Для составления более детальной картины состояния отрасли рассмотрим темпы роста производства в промышленности строительных материалов в таблице 2.

Таблица 2 - Темпы роста промышленного производства в промышленности строительных материалов, 2011-2016 гг., %

2011	2013 к 2012	2014	2014 к 2013	2015 к 2014	Март к февралю 2016	
103,0	98,2	106,4	114,5	113,3	103,2	99,6

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что в 2011-2015 годы темпы роста производства в промышленности строительных материалов замедлились. Интенсивному наращиванию производства препятствует критический износ имеющихся или недостаток новых мощностей в отрасли, низкое качество используемого отечественного оборудования, необходимость импорта отдельных видов сырьевых ресурсов. Тем не менее, за первое полугодие 2014 года объем рынка товаров для ремонта вырос на 10% и составил 200-260 млн. долл. США. Из чего следует, что дефицит ремонтно-

строительных материалов уже остался в прошлом, но и полное насыщение рынка еще не произошло. Статистические данные о работе отрасли в 2016 г. и в первом квартале 2017 г. говорят также о том, что инвестиционный процесс в России явно активизировался. Увеличение выпуска продукции было отмечено по большинству наименований строительных материалов [63].

По состоянию на 2016 год в Красноярском крае зарегистрировано 8725 организаций, относящихся к строительной отрасли (11,9% от общего числа организаций в Красноярском крае), включая подрядные организации, проектно-изыскательские организации, проектные институты. Кроме того, в Красноярском крае в области строительства осуществляют деятельность 2442 индивидуальных предпринимателей. Большинство строительных организаций, которые расположены на территории Красноярского края (98,3%), имеют частную форму собственности [63].

Хризотилцементная продукция применяется как в многоэтажном строительстве, так и в малоэтажном, спрос на материалы для которых стремительно растет в последнее время. Такая продукция имеет высокие показатели экологичности, фактор доступности и высокого качества.

Конструктивными преимуществами технологии использования хризотилцементных листов при строительстве являются его полносборность, гибкая система планировки, соответствие материалов всем требованиям теплотехники, безопасности и экологии, легкость монтажа и экономически выгодная стоимость материалов.

В настоящее время предприятия, производящие асбестоцементные изделия на территории России, имеют суммарную мощность 4 482,4 млн. усл. плиток листовых изделий. 8 из них производят 75% всего шифера, выпускаемого в стране [7].

Распределение объемов продаж хризотилцементных изделий по районам Российской Федерации в 2016 году осуществлялось следующим образом: Уральский район- 18% от общероссийского объема, Северо-Кавказский район- 18%, Поволжский район- 17%, Центральный район- 14%, Восточно-Сибирский

район- 9%, Центрально-Черноземный район- 8%, Волго-Вятский район- 5%, Западно-Сибирский район- 5%, Северо-Западный район- 2%, Дальневосточный район- 2%, Северный- 1% и графически отражено на рисунке 4 [25].

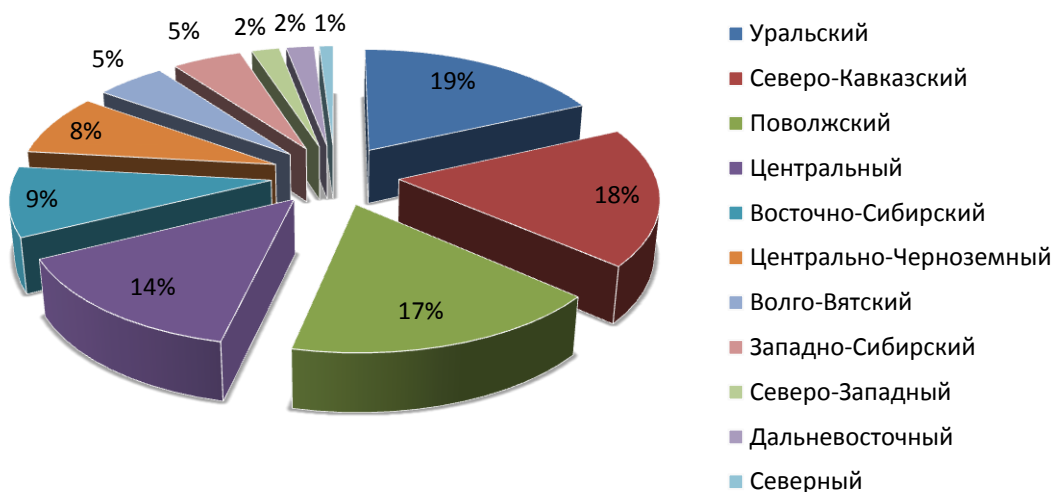


Рисунок 4- Распределение объемов продаж хризотилцементных изделий по районам Российской Федерации, 2016 г., %

Данное распределение, возможно, связано с плотностью населения в районах, а также с темпами капитального строительства и уровнем жизни в них.

Несмотря на преимущества асбестоцементных кровельных материалов, их доля на рынке кровельных материалов снижается. Если в 2010 г. доля шифера в кровельных материалах составляла 39%, то к настоящему времени она упала до 20%. Это обусловлено расширением применения в строительстве альтернативных материалов: полимеров, черепицы, металла, более высокотехнологичных и декоративно привлекательных. Что влечет за собой уменьшение доли шифера на рынке, как показано на рисунке 5.

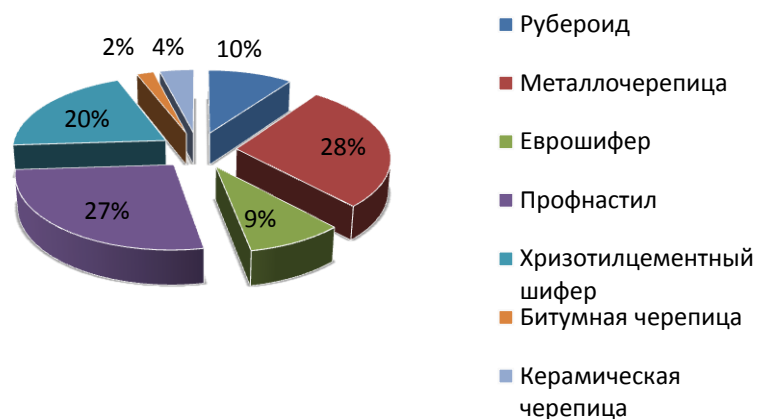


Рисунок 5- Сегментация рынка кровельных изделий в РФ, 2016 г., %

Темп замещения хризотилцементных листов альтернативными видами продукции можно увидеть на рисунке 6, за период с 2011 по 2016 годы производство шифера сократилось с 205,3 до 112,9 млн. м<sup>2</sup>, а профнастила же наоборот выросло с 25 до 166,3 млн. м<sup>2</sup>.

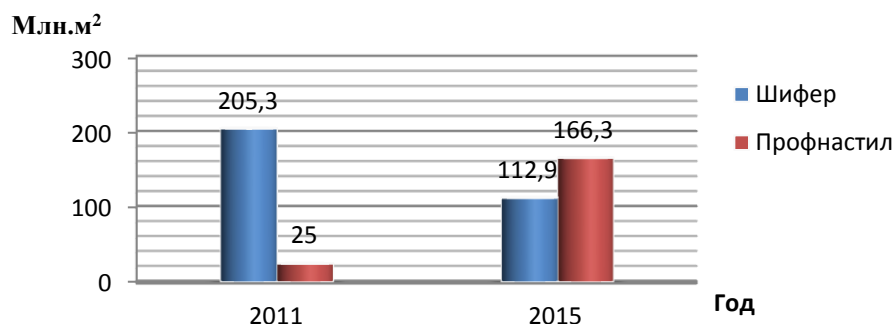


Рисунок 6 - Динамика производства шифера и профнастила в РФ, 2011, 2015 гг., млн.м.кв.

Ассортимент производимой в отрасли продукции остается крайне узким. В структуре производимых листовых изделий 77% приходится на долю кровельных волнистых листов, 15% - конструктивных волнистых листов, 8 % - различных видов плоских листов, как показано на рисунке 7.

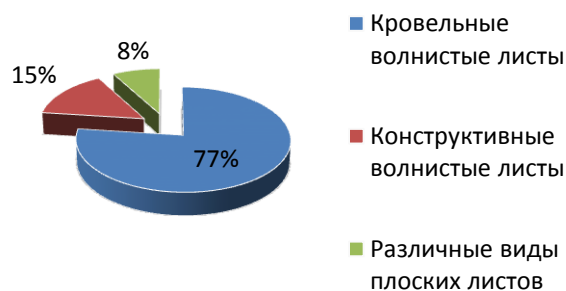


Рисунок 7 - Структура производимых листовых изделий в РФ, 2016 г., %

Спрос на безнапорные трубы из хризотилцемента в Сибирском Федеральном Округе также увеличился с 2011 года в связи с ростом объемов строительства жилья, возникла необходимость использования труб диаметра 300 мм (для строительства канализации), как видно на рисунке 8.

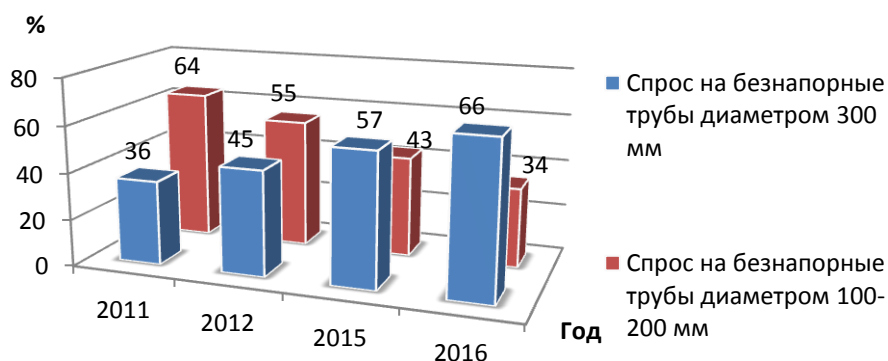


Рисунок 8 - Динамика спроса на безнапорные трубы в СФО, 2011-2016 гг., %

Стоит отметить, что хотя родиной шифера и является ряд европейских стран, сегодня хризотилцементные заводы России являются крупнейшими производителями шифера, асбестоцементных труб и листов в мире. В настоящее время ведущие хризотилцементные шиферные заводы России и стран СНГ по качеству выпускаемой продукции значительно превосходят своих конкурентов из Китая и других стран Азии [58].

При строительстве зданий, в большинстве случаев при выборе кровельного материала предпочтение отдается шиферу. Плоский и волновой шифер изготавливают из негорючих материалов, что позволяет обеспечить высокую безопасность, так же этот материал очень прочный и долговечный, по сравнению с другими материалами для кровли.

Производители шифера, хризотилцементных труб и листов при изготовлении своей продукции используют цемент и прочное асбестовое волокно. Ведущие крупнейшие асбестоцементные заводы и шиферные заводы России и стран СНГ уже давно ориентировали свое производство на удовлетворение потребностей своих клиентов. Хризотилцементные заводы России выпускают продукцию, которая имеет различные характеристики, что позволяет в значительной степени расширить круг потенциальных клиентов [40].

Что касается экспорта и импорта продукции промышленности строительных материалов, то соотношение отечественной и импортной продукции в объеме продаж материалов строительной индустрии на сегодняшний день 9:1. Проблема конкуренции с импортными товарами в данной отрасли стоит достаточно остро, потому как качество отечественных материалов отстает от импортных аналогов по многим товарным группам.

Качество российского цемента, полированного стекла, некоторых видов керамических изделий, асбеста и некоторых других материалов и изделий находятся в основном на требуемом уровне мировых стандартов. Однако большая часть производимых в нашей стране изделий уступает импортным в отношении долговечности, технических характеристик, ассортимента и внешнего вида.

По материалам общестроительного назначения (цемент, стеновые материалы, стекло, нерудные и др. материалы) имеет место незначительный импорт. В то же время для группы отделочных строительных материалов и изделий, предметов домоустройства (линолеума, отделочных плит из природного камня, керамической плитки, санитарно-технических изделий и

др.) доля импортных материалов достигает 20%. Объем экспорта отечественных материалов составляет всего 4% от общего объема отечественного производства. В промышленности строительных материалов наиболее экспортоориентированной является подотрасль по производству асбеста.

Основная масса проблем отрасли сходны с проблемами российской промышленности в целом. Высокая степень износа производственных мощностей, которая достигает в среднем по отрасли 65%, является основной проблемой, которая не позволяет предприятиям перейти к выпуску более конкурентоспособной продукции [32].

Важнейшая проблема хризотилцементной промышленности- это отсутствие в Российской Федерации заводов по производству современного технологичного оборудования, а также качественных красок для производства окрашенных асбестоцементных листов. Большинство покупателей заинтересованы в увеличении выпуска окрашенных мелкоформатных листов.

Между тем многие заводы, сумевшие провести реконструкцию производства, чувствуют себя неплохо, благодаря повышению качества выпускаемой продукции она вполне конкурентоспособна и пользуется высоким спросом на рынке.

Таким образом техническое перевооружение предприятий данной отрасли и разработка новых видов продукции, являются необходимыми мерами для вывода их из кризиса, включая подготовку кадров высокой квалификации и закрепление их в соответствующих отраслях промышленности и науки. Это предполагает не только повышение зарплат до уровня, сопоставимого с зарплатами в добывающей промышленности. В таком случае в начале будущего десятилетия в России могли бы сформироваться достаточно устойчивые комплексы предприятий строительного сектора, способные конкурировать с аналогичными образованиями ведущих западных стран.



## **1.2 Положение ООО «Комбинат «Волна» на рынке хризотилцементных изделий России**

Красноярский комбинат хризотилцементных изделий работает с 4 ноября 1952 года. Комбинат зарегистрирован администрацией Свердловского района города Красноярска как общество с ограниченной ответственностью «Волна».

В ноябре 2004 года ООО «Комбинат Волна» вошло в состав холдинговой компании «Сибирский цемент». На предприятии продолжилась установка современного оборудования, была внедрена эффективная система менеджмента. Форма собственности - частная, государственной доли нет, уставный капитал в сумме 94 млн. руб.

Основные виды деятельности: производство хризотилцементных изделий, реализация хризотилцементных изделий и товаров народного потребления, внешнеэкономическая деятельность.

Основными приоритетами компании является:

- постоянное повышение результативности по основным видам деятельности, достижение конкурентных преимуществ и устойчивого развития предприятия;
- соблюдение всех требований нормативной и технической документации, распространяющейся на выполняемые виды работ и выпускаемую продукцию;
- ориентация на потребителя и максимальное удовлетворение требований и ожиданий заказчика;
- развитие взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками и соисполнителями;
- эффективное использование ресурсов и минимизация рисков заказчика;
- совершенствование научно-производственной базы, обновление производственных фондов, обеспечение промышленной безопасности и охраны труда работников.

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат «Волна». Сокращенное наименование: ООО «Комбинат «Волна».

Основными целями деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей в результатах его деятельности и извлечение прибыли.

Площадь предприятия - 21,2 га.

Штатная численность работников- 615 человек.

Организационная структура- линейно-функциональная.

ООО «Комбинат Волна» имеет развитую ремонтную базу, складские помещения, гараж, железнодорожный цех, столовую, лечебно-оздоровительный комплекс, фирменные магазины по продаже собственной продукции и товаров народного потребления, три действующих цеха с замкнутым циклом производства.

Цех №1. На нем установлены технологические линии производства австрийской фирмы «Voith». Здесь выпускается шифер кровельный марки СВ 40/150-1750, мощность оборудования рассчитана на выпуск 46 млн. условных плиток, плоского прессованного мощностью 67 млн. условных плиток, хризотилцементных труб малого диаметра 100,300 мм. мощностью 900 км. условных труб. Этот цех был отстроен заново, на месте снесенного ранее существовавшего здания, старое оборудование было демонтировано.

Цех №2 введен в эксплуатацию в 1998 году. В нем установлено оборудование для нанесения цветного покрытия на асбоцементные листы, имеет мощность 25 млн. усл. плиток, в прошлом году проводилась установка технологической линии по производству асбоцементных труб большого диаметра, упаковочной линии волнистых и плоских листов в термоусадочную пленку. Также цех выпускает хризотилцементные листы мелкогабаритные, коньки, доборы к листовым изделиям, продукцию по спецзаказам.

Цех №3 имеет две технологические линии по производству хризотилцементных листов среднеевропейского (СЕ) профиля 51/177 длиной до 5 м. Мощность завода- 84 млн. усл. плиток в год.

ООО «Комбинат Волна» выпускает волнистые и плоские листы, прессованные и непрессованные, трубы, электроизоляционные доски, оросители и прочее. Размеры изделий, цвет покрытия, перфорацию, конфигурацию мелкогабаритных листов, диаметр и напорность труб определяет заказчик. Продукция комплектуется всеми необходимыми материалами для применения по назначению (шиферные гвозди, шурупы, прокладки, муфты, резиновые кольца). Перед отправкой заказчику маркируется, сертифицируется, подвергается испытаниям на прочность [65].

«Комбинат Волна» является крупнейшим в Сибири производителем хризотилцементных изделий. Предприятие выпускает волокнисто-цементные кровельные листы, трубы и плоские прессованные листы- всего более 300 наименований продукции. На долю кровельных хризотилцементных листов в структуре выручки от реализации ООО «Комбинат Волна» приходится более 75%.

Для получения более детальной картины, позволяющей выработать дальнейшую стратегию развития компании, воспользуемся таким популярным инструментом, как SWOT–анализ. Этот подход при грамотном применении позволяет получить исчерпывающую оценку среды и учесть все многообразие действующих на организацию факторов и сил (Таблица 3).

Таблица 3 - SWOT-анализ факторов и сил, действующих на организацию

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<p>Высокий уровень управленческого персонала;</p> <p>Устойчивое финансовое положение;</p> <p>Применение новых технологий;</p> <p>Доступ к квалифицированным кадрам;</p>	<p>Узкая направленность ОПФ;</p> <p>Дефицит высококвалифицированных технических специалистов</p>

### Окончание таблицы 3

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Развитие техники и технологий; Разработка собственного модельного ряда посредством НИОКР; Снижение цен на сырье и готовую продукцию; Объединение усилий предприятий в рамках сотрудничества с предприятиями в отрасли.	Изменение покупательских предпочтений в пользу конкурентов; Увеличение конкурентных преимуществ со стороны производителей и разработчиков товаров-субститутов; Появление принципиально нового товара; Нестабильный курс валюты

В течение анализа были выявлены сильные стороны и возможности компании, которые могут увеличить ее конкурентоспособность. Наиболее значимыми из них являются наличие разработок новых видов продукции, доступ к высококвалифицированным кадрам. Однако есть и слабые стороны, которые не дают предприятию занимать крепкую конкурентную позицию.

Угрозы, выявленные в SWOT-анализе, могут повлиять на эффективность деятельности компании [34]. Поэтому необходимо разработать стратегию, которая позволит решить данные проблемы.

Производство хризотилцементных изделий в России организовано на 11 предприятиях, относящихся к категории крупных и средних. Помимо этого, в подотрасли насчитывается около 50 малых предприятий, которые производят менее 1% товарной продукции и занимаются в основном посреднической деятельностью [18]. Численность работающих в подотрасли составляет более 12 тысяч человек. На рисунке 9 представлены крупнейшие предприятия-производители хризотилцементных изделий в России.

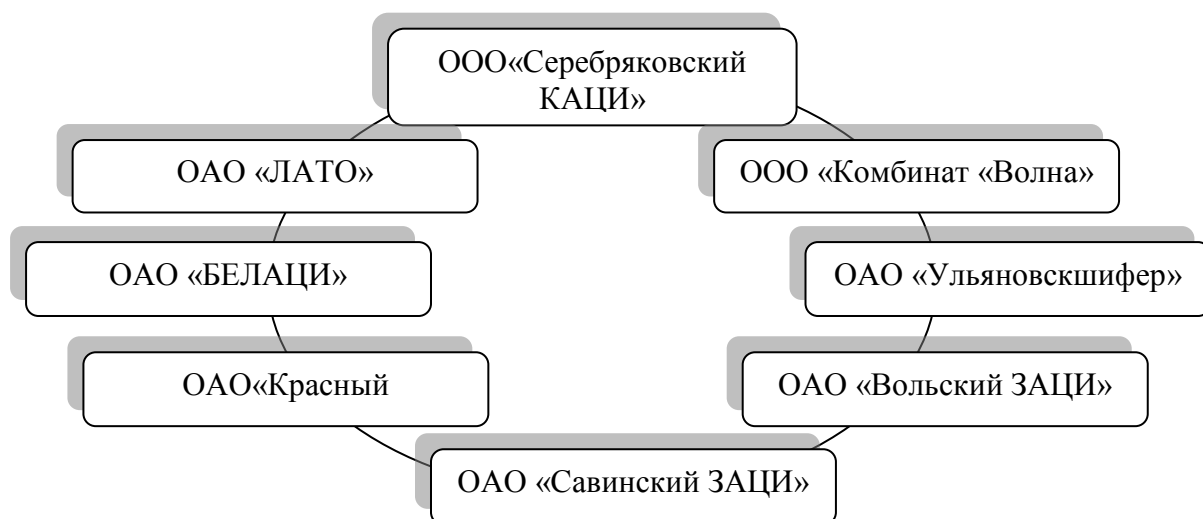


Рисунок 9 - Ведущие предприятия по производству хризотилцементных изделий в РФ

Крупнейшим производителем хризотилцементных изделий в России за 2016 год является ОАО «БЕЛАЦИ», который занимает 36% доли рынка, как показано на рисунке 10. ОАО «ЛАТО» также занимает значительную долю - 23%. На пятом месте ООО «Комбинат «Волна», занимающий менее 10 %.

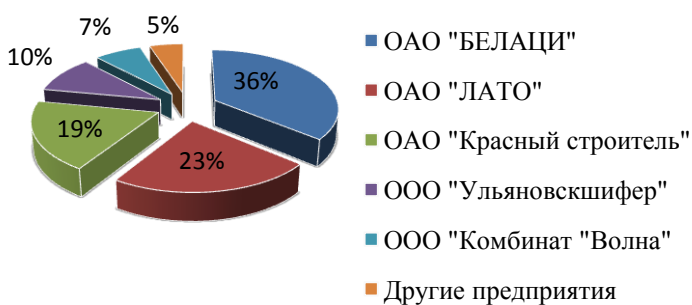


Рисунок 10 - Доля на рынке крупнейших производителей хризотилцементных изделий в РФ, 2016, %

В стратегическом планировании развития предприятия (компании) одним из центральных является вопрос формирования продуктового портфеля. При его формировании может быть полезно использование матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ), разработанной в США. Этот метод позволяет

отобрать варианты работы с различными видами продукции предприятия [6].  
Проведем данный анализ для нашего предприятия (Таблица 4).

Таблица 4 - Матрица БКГ

Темп роста отрасли			Относительная доля рынка	
			Высокая	Низкая
			Более 0,75	Менее 0,75
	Высокий	Более 115%	ОАО «ЛАТО»	ООО «Комбинат «Волна»
	Низкий	Менее 115%	ОАО «БЕЛАЦИ»	ОАО «Красный»

Как видно из данной матрицы, «Волна» принадлежит к квадранту «Дойные коровы», который характеризуется высокой относительной долей рынка и низкими темпами роста отрасли. «Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на длительное поддержание существующего положения; основной задачей будет являться предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам.

Проанализируем конкурентные силы в отрасли и степень их влияния. Начнем с поставщиков.

Составим таблицу 5, позволяющую оценить конкурентное давление поставщиков, в которой «Группа поставщиков №1» - это крупные поставщики, а «Группа поставщиков №2» - это мелкие поставщики.

Таблица 5 - Конкурентная сила поставщиков ООО «Комбинат «Волна»

Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	«Группа поставщиков №1»	«Группа поставщиков №2»
Сконцентрирована ли группа поставщиков?	+	-
Является ли данный рынок важным для поставщика?	+	-
Является ли продукт поставщика важным для предприятия	+	+
Являются ли продукты поставщика дифференцированными?	-	+
Вызовет ли смена поставщика значительные затраты?	+	-

Из данной таблицы видно, что «Группа поставщиков №1» оказывает сильное влияние на «Комбинат «Волна»

Основные конкуренты ООО «Комбинат «Волна»:

- ОАО «БЕЛАЦИ», Белгородская область (выручка 4,3 млрд. руб.);
- ОАО «ЛАТО», Республика Мордовия (выручка 3,4 млрд. руб.);
- ОАО «Красный строитель», Московская область (выручка 2,3 млрд. руб.).

Составим таблицу 6, позволяющую оценить влияние конкурентов на предприятие «Комбинат «Волна».

Таблица 6 - Влияние конкурентов на ООО «Комбинат «Волна»

Показатель оценки, по которой осуществляется влияние конкурентов	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Велико ли число предприятий на данном рынке? (нет)		x
Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта? (да)		x
Является ли рост данного рынка медленным? (да)		x
Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке? (да)		x
Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии? (нет)		x
Высоки ли постоянные расходы на данном рынке? (нет)	x	
Высоки ли барьеры ухода с данного рынка? (нет)	x	

Конкуренты оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на исследуемое предприятие. Ввиду того, что на рынке присутствует 5 наиболее крупных фирм, можно заключить, что рынок олигопольный. Для медленно растущих олигопольных рынков характерны очень высокие барьеры. Данная отрасль обладает сложными технологиями, крупным оборудованием, высокими размерами минимально эффективного производства, значительными затратами на стимулирование сбыта. Для данной отрасли характерен положительный эффект от масштаба производства, благодаря которому минимальные средние издержки ( $\min ATC$ ) достигаются лишь при очень большом объеме выпуска. Кроме того, внедрение на рынок, где преобладают известные всем марки, неизбежно ведет к высоким первоначальным капиталовложениям. Вход на такой рынок могут себе позволить лишь крупные конкурентоспособные фирмы, располагающие необходимыми финансовыми и организационными ресурсами.



Далее проведем анализ влияния потребителей на деятельность предприятия, ответив на ряд вопросов, представленных в таблице 7.

Таблица 7 - Конкурентная сила потребителей продукции ООО «Комбинат «Волна»

Вопросы для анализа	Строительная отрасль, как главный потребитель
Сконцентрирована ли группа потребителей	В нашем случае, доминирующим потребителем продукции являются строительные организации и население, также предприятие иногда принимает госзаказы
Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства	За последние ряд лет предприятие получает крупный портфель заказов со стороны строительных организаций
Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей	Продукция выпускаемая нашим предприятием является широко востребованной как в строительной отрасли компаниями, так и для нужд граждан страны.
Влечет ли смена поставщика существенные затраты для потребителей	Влечет, поскольку наше предприятие является наиболее близкое географическое расположение для потребителей, смена поставщика повлечет за собой затраты связанные с транспортировкой продукции из других регионов
Является ли предлагаемый продукт важным для потребителя	Продукция, входит в число наиболее потребляемых при строительстве, что определяет важные аспекты состояния строительной отрасли страны.
Имеет ли группа потребителей подробную информацию	Предприятие открыто по отношению к потребителю, который может получить всю необходимую для него информацию о предоставляемой продукции.

Основными движущими силами отрасли являются:

1 Изменения в законодательстве и политике государства, связанные с импортозамещением.

2 Технологические изменения. Данные изменения оказывают влияние на конкурентоспособность предприятий отрасли, в том числе способность выхода на внешние рынки.

3 Распространение ноу-хау.

4 Увеличение количества строительных объектов.

Следующим шагом станет создание карты стратегических групп, которая изображена на рисунке 11.

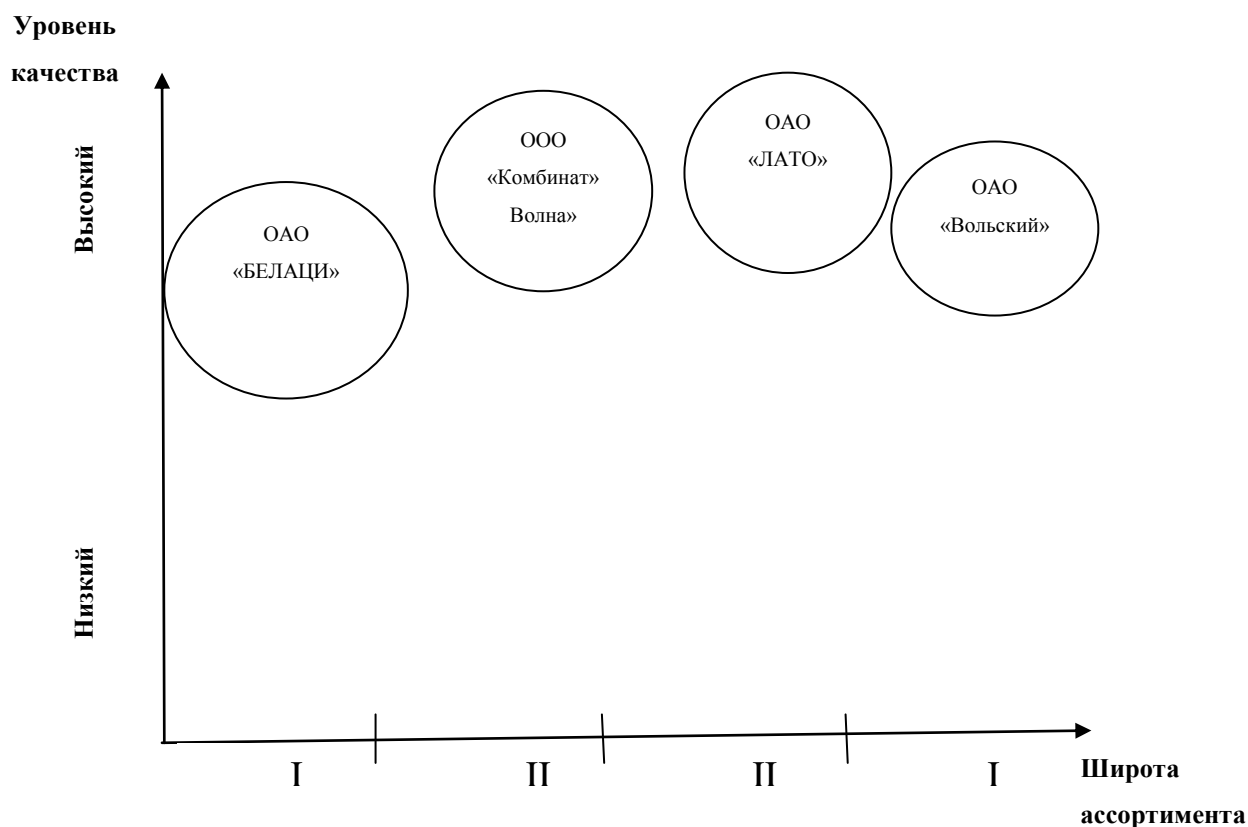


Рисунок 11- Карта стратегических групп

Анализируя полученную карту стратегических групп, можно сделать определенные выводы. Во-первых, по выбранным двум переменным в отрасли можно выделить 4 стратегические группы, в которые входят все участники рынка. Исследуемое предприятие ООО «Комбинат «Волна» входит во вторую группу, в которой также присутствует ОАО «Красный строитель». Для данных

предприятий характерно высокое качество выпускаемой продукции и широкий ассортимент, но они также могут быть уязвимы в случае появления товаров и услуг-заменителей. Также для них характерна стратегия охвата большого количества покупателей. В настоящее время на рынке появляется все более разнообразная продукция, таким образом нам необходимо расширять ассортимент, увеличивать рынки сбыта.

Построим классификацию целей и стратегий конкурентов (Таблица 8).

Таблица 8 - Классификация целей и стратегий конкурентов ООО «Комбинат «Волна»

Масштаб конкуренции	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция	Тип стратегии	Конкурентные стратегии
Национальная	Быть в числе лидеров	Экспансия за счет внутреннего роста (увеличение рыночной доли за счет вытеснения фирм-конкурентов)	Становится сильнее, изменяется	В основном наступательная	Лидерство по издержкам

Предприятия стремятся стать производителями с низкими издержками производства для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли. Позиция низких издержек защищает фирму от конкурентов, так как обеспечивает доход в таких условиях, которые недоступны другим игрокам [21]. При использовании стратегии низких издержек становится легко конкурировать с товарами-субститутами и снижать влияние со стороны поставщиков сырья и ресурсов. Однако существуют риски стратегии лидерства по издержкам: в глобальном изменении предпочтений потребителей, снижении чувствительности к цене, росту потребностей в индивидуализации, в потере

преимущества низких затрат. Таким образом, нам необходимо выбрать стратегию дифференциации продукта, что обеспечит преимущество над данными конкурентами и позволит выйти на новую рыночную нишу.

### **1.3 Исследование теории и практики диверсификации производства**

Исследование организационно-экономических механизмов диверсификации производства необходимо начинать с выяснения ее сущности и содержания.

Современные западные экономисты такие как: Р. Леман, Р. М. Кунц, Т. Коно, Ж. Луивиль, Ш. Херманн в ходе исследований данной проблемы, изучили вопросы взаимосвязи диверсификации и степени рентабельности хозяйственной деятельности компаний, причины перехода организаций к стратегии диверсификации, выявили принципиальные позиции банков по отношению к диверсифицированным компаниям, проанализировали факторы успеха таких компаний [1].

В «Большом экономическом словаре» диверсификация определяется как:

- распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него;
- разнообразие, разностороннее развитие [13].

В «Словаре-справочнике для деловых людей» диверсификация рассматривается как вложение капитала в различные виды ценных бумаг и компании, работающие в различных областях.

По мнению составителей сборника «Термины и понятия рыночной экономики», диверсификация есть «вид стратегии маркетинга, направленный на расширение числа деятельности предприятий на рынках новых товаров, производство которых не связано с основной специализацией, проникновение в другие сферы производства» [22].

Также они полагают, что сущность диверсификации состоит в одновременном развитии нескольких, не связанных друг с другом видов производства, расширении ассортимента производимых изделий.

Похожее суждение высказывают и другие исследователи. Как отмечают в своих работах Е. Дихтль и Х. Хершген, в результате диверсификации предприятие отдаляется от привычных сфер деятельности и переходит к новым, более современным. Из их слов следует, что под диверсификацией понимается введение в производственную программу продуктов, которые не имеют прямой непосредственной связи с прежней сферой деятельности компании.

В учебнике «Экономика предприятия» диверсификация определяется как переход от односторонней, часто базирующейся только на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широким ассортиментом выпускаемой продукции. Интересным представляется точка зрения, согласно которой диверсификация рассматривается как стратегия, направленная на снижение риска путем распределения инвестиций между несколькими рискованными активами [55].

Проанализировав приведенные определения можно сказать о том, что в некоторых из них отражается лишь цель, а в других - отдельные способы достижения этой цели. Помимо этого, ни одно из рассмотренных определений не характеризует диверсификацию как реально существующий рыночный процесс, действие которого происходит на практике в общей системе производственного предпринимательства.

В экономической науке нашего времени в работах многих авторов вопросы диверсификации производства рассмотрены, в основном, относительно проблем макроэкономической стабилизации экономики. В таких работах исследуется необходимость создания диверсифицированной экономики, расширения экспорта, а также реструктуризация национальной экономики для уменьшения степени зависимости от импортных товаров.

Приняв к сведению все мнения, в данной работе было сформировано иное определение диверсификации. Диверсификация - одно из направлений

экономической стратегии производственного предпринимательства, которое содействует расширению сферы деятельности компании путем реализации новых товаров или услуг, производство которых связано с основной специализацией, на имеющихся производственных площадях, с применением того же оборудования и со схожим видом основных материалов за счет реализации внутрипроизводственных резервов.

Как уже было отмечено выше тема перехода к диверсифицированной экономике ранее и фактически до сих пор не находила должного отражения как в отечественной экономической литературе, так и на практике. Не смотря на то, что первые теоретические разработки появились еще в 20-х гг. XX в. за рубежом, до сих пор не существует универсальной концепции, которая бы смогла удовлетворить потребности большинства предприятий, имеющих желание или необходимость диверсифицировать свою деятельность.

Диверсификация производства и механизм ее применения на практике имеют свою историю и предпосылки к возникновению и развитию.

В конце XIX - начале XX вв. концентрация производства и капитала была, в основном, интегрирована горизонтально. Под этим принято понимать увеличение доли крупного предприятия в определенной отрасли, с сосредоточением у него все большего удельного веса в общеотраслевом производстве.

Развитие процесса горизонтального интегрирования в промышленности постепенно привело к образованию трестов. Такая форма концентрации сохраняла свою ведущую роль до начала 20-х годов прошлого столетия. К тому времени становился все более очевидным тот факт, что тресты, как форма организации бизнеса, достаточно плохо приспособлены к стремительным изменениям рынка.

С течением времени на первый план вышла вертикальная интеграция. Ее сущность заключается в расширении деятельности крупных компаний путем присоединения предприятий из других отраслей экономики, которые являются

поставщиками сырья, материалов и полуфабрикатов, а так же фирмами для сбыта готовой продукции, что приводит к образованию концернов.

Наравне с вертикальной интеграцией после Второй Мировой войны зародилась и получила распространение новая форма концентрации производства и капитала в промышленности - диверсификация. Благодаря ей организации получили доступ к общему числу патентов и изобретений, в результате чего, предприятиям представилась реальная возможность производить широкий круг номенклатуры товаров и услуг [1].

Диверсификация производства в условиях глобализации экономики привела к созданию многоотраслевых ТНК, которые инвестируют капитал в наиболее прибыльные отрасли экономики ряда стран. На долю 82 тыс. ТНК, имеющих 810 тыс. филиалов, приходится более 67% внешней торговли.

К примеру, южнокорейская ТНК «Samsung» разместила капиталы в множество отраслей, а именно: электронную, химическую, автомобилестроительную, тяжелую и легкую промышленность, строительство, страхование, финансирование и кредитование, маркетинговую и рекламную деятельность, индустрию отдыха и развлечений. Каждая из отраслей расположена в нескольких странах, например, 37% электронной отрасли в странах Европы и СНГ, 28% - в странах американского континента, 15% - в Корее, 7% - в Китае, 13% - в остальных странах мира. Такая широкая диверсификация позволяет ТНК сохранять конкурентоспособность при самых неблагоприятных изменениях условий деятельности.

Ныне существующие зарубежные теоретические наработки, возникли не на пустом месте, они основываются в первую очередь на накопленном предприятиями практическом опыте. Однако этот опыт был настолько неоднозначен и противоречив, что его недостаточно для выработки единой концепции диверсификации. Поэтому теоретическая основа диверсификации до сих пор достаточно неоднородна и не обладает универсальностью, что, в свою очередь, затрудняет ее применение на практике.

В нашей стране ни практический, ни теоретический опыт в данной проблеме не был накоплен. Однако существуют примеры применения некоторых типов диверсификации, но судить об их успешности представляется довольно сложным. Оценить применимость иностранных наработок к российским условиям, также невозможно наверняка [17].

Идеальным вариантом успешной деятельности фирмы, как известно, является необходимость предупреждения возможных неудач и потерь производительности, получить которые можно из различных прогнозов компании, касающихся именно таких показателей. Необходимость диверсификации можно выявить посредством сравнения желаемого, возможного уровней производительности и реального, который был достигнут в ходе реализации деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не занимаются или не могут планированием собственных действий в будущем, основной причиной разрыва в показателях производительности зачастую являются незанятые в процессе изготовления продукции производственные мощности либо сокращение портфеля заказов.

В каждом частном случае важную роль в принятии решения о диверсификации играет роль целый ряд причин, однако более слабое влияние некоторых факторов может привести к иному варианту решения проблемы в конечном итоге. На рисунке 12 выделены теоретические причины диверсификации.

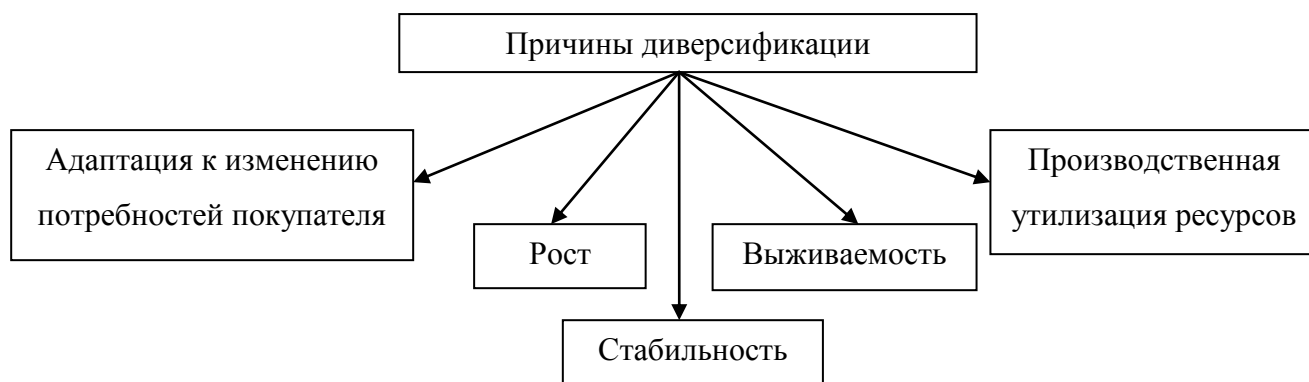


Рисунок 12- Причины диверсификации



Таковы многообразные причины диверсификации, однако все они вызваны необходимостью повысить эффективность деятельности компании на длительную перспективу, а не только в текущее время или ближайшем будущем.

Диверсификация видов деятельности тесно связана с диверсификацией структуры выпуска продукции, потому как непосредственно связана с освоением новых ее видов, внедрением новых технологий и созданием новых подразделений. Существует несколько видов диверсификации производства, они представлены на рисунке 13.

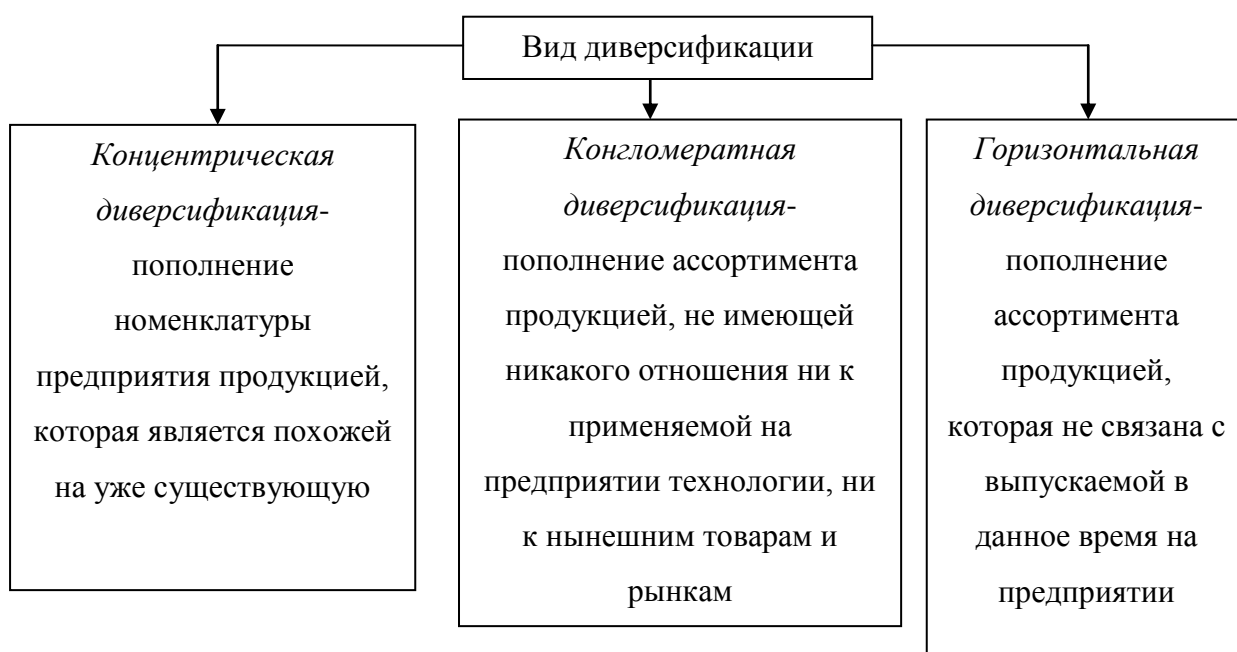


Рисунок 13- Виды диверсификации производства

Следует отметить, что промышленные предприятия классифицируются по уровню диверсификации следующим образом: в случае, когда на один вид продукции предприятия приходится более 75% общего объема продаж, то предприятие классифицируется как специализированное, если меньше 75% - то, как диверсифицированное.

Создание экономического механизма диверсификации - закономерный результат развития любого экономического процесса.

Исходя из вышесказанного, механизм диверсификации производства представляет собой систему, воздействующих на него институциональных образований при помощи организационно - экономических и финансово - экономических инструментов, в целях расширения номенклатуры выпускаемой продукции, который осуществляется через следование определенным принципам и методам. Одним из способов успешного выживания хозяйственных систем в конкурентной среде и наращивания ими финансовых средств является диверсификация их деятельности. Сейчас многие компании успешно диверсифицируют свою деятельность, гибко приспосабливаясь к изменяющимся условиям рынка.

Диверсификация производства - единовременное развитие нескольких, не связанных между собой, форм производства, либо расширение ассортимента выпускаемой продукции. Развитие процессов диверсификации производства исходит из стремления предприятий укрепить свое положение в конкурентной борьбе, а также своевременно отреагировать на изменение экономической конъюнктуры.

Принято выделять диверсификацию продукции - как производство большого числа модификаций одного и того же товара, который расширяет интересы потребителей, однако в большинстве случаев приводит к удорожанию продукции [69].

Итак, существует большое количество трактовок понятия диверсификация, но у всех одна целевая ориентация - получение дополнительных преимуществ в конкурентной борьбе и устойчивого экономического развития. В связи с этим выделяют следующие предпосылки для диверсификации хозяйственных систем:

- неравномерное развитие отраслей экономики;
- падение нормы прибыли в традиционном производстве;
- развитие научно-технического прогресса.

Как показывает практика, приведенная классификация неисчерпывающая и может быть расширена такими мотивами, как: стремление завоевать большую долю рынка с собственным товаром, выход на новые рынки, приобретение максимальной экономической устойчивости, устранение конкуренции, усиление степени конкурентоспособности предприятия.

Учитывая, что предприятие являясь одновременно и субъектом, и объектом отношений в рыночной экономике, обладает различными возможностями влиять на динамику разных факторов, необходимым представляется разбиение таких факторов на внутренние, напрямую зависящие от самого предприятия, и внешние, которые не подвластны воле предприятия. Этим разделением следует руководствоваться при моделировании производственно-хозяйственной деятельности и управлении финансовой устойчивостью предприятия, а также осуществляя комплексный поиск резервов в целях повышения эффективности производства.

Разумно проведенная диверсификация может стать предпосылкой к повышению эффективности деятельности отдельно взятых подразделений. К примеру, если затраты в рамках той или иной отрасли являются по своей природе в основном постоянными, то их разделение по разным участкам с наибольшими объемами продаж приводит к значительному снижению удельных издержек [61].

ОАО «Завод радиоаппаратуры» является примером диверсификации, как процесса выделения определенных производственных направлений в отдельные бизнесы.

Компания «Assor SA», второй в мире по величине оператор гостиничного бизнеса, использует в своей деятельности стратегию родственной диверсификации. На начальном этапе своего жизненного цикла эта компания представляла собой сеть ресторанов, впоследствии она начала приобретать сети гостиниц высшей категории, сети недорогих гостиниц, далее было принято решение заняться организованным туризмом и прокатом автомобилей.

Условием повышения эффективности при диверсификации является наличие перспективных, представляющих стратегический интерес, ключевых компетенций. Так, когда компания «Honda» стала использовать технологию моторостроения в производстве различных видов продукции, то у нее появилась возможность инвестировать больше средств в НИР. Фирма «Honda» добилась преимуществ и в области качества, что благоприятно сказалось на ее рыночных позициях.

В тех случаях, когда ключевые компетенции могут быть широко использованы при производстве дефференцированных видов продукции, диверсификация организации дает новые возможности в сфере НИР. Расширение хозяйственной деятельности в таких случаях может способствовать созданию критической массы ресурсов, которая позволит обойти конкурентов.

Аналогичное положение наблюдается в области рекламы. Существует опытным путем установленная связь между затратами на рекламу и объемом продаж. Возможность улучшить ситуацию заключается в распределении рекламных расходов по однородным хозяйственным единицам.

Преимущества диверсифицированного предприятия заключаются также в возможности объединения усилий для достижения единых целей компании. Успешный результат такого объединения обусловлен действием синергетического эффекта, работающим, когда целое представляет собой нечто большее нежели совокупность частей. Наибольшую значимость синергетический эффект имеет место в случаях, когда подразделения расположены в родственных отраслях. Обзор зарубежной практики говорит о том, что многие из наиболее успешно действующих и развивающихся компаний достигли высокого уровня благосостояния, используя стратегию концентрации, то есть не выходя за рамки моноотраслевой деятельности. На последующих стадиях жизненного цикла предприятия, по мере удовлетворения потребности в продукции основного массива потребителей, ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации производственной деятельности.

Диверсификация в рамках определенной группы отраслей позволяет компании шире использовать опыт, накопленный в сфере маркетинга, производственных технологий, и, следовательно, увеличивать конкурентные позиции диверсифицируемых подразделений. Однако, стратегия диверсификации в рамках определенной группы отраслей эффективна только при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков. Наименее рискованной является диверсификация в сфере различных не связанных между собой групп отраслей.

Примером может служить компания «General Electric», которая владеет такими разнотипными подразделениями, как телевизионная сеть (NBC), предприятие по выпуску осветительных приборов, компания по производству медицинской техники, авиационных двигателей, предприятие по производству полупроводников, а также инвестиционный банк. Российские компании в меньшем объеме, но все же придерживаются стратегии диверсификации. К примеру «ЮКОС» расширяет свою деятельность путем приобретения сети розничной торговли «Копейка», а ХК «Текс» созданием собственной розничной сети «Стройтекс».

Необходимость использования такой стратегии оправдана тем, что для многих крупных и средних компаний, которые осуществляют свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно выбранные отрасли сдерживают темпы перспективного развития, извлечения большей отдачи от капитала, а порой приводят к стратегической уязвимости в конкурентной борьбе. Обеспечить новые возможности развития для таких компаний может диверсификация деятельности в альтернативные группы отраслей.

**2 Анализ и оценка производственно-хозяйственной деятельности  
ООО «Комбинат «Волна»**

ИЗЪЯТО В СВЯЗИ С СОДЕРЖАНИЕМ ИНФОРМАЦИИ, ИМЕЮЩЕЙ  
КОММЕРЧЕСКУЮ ЦЕННОСТЬ.

### **3 Разработка предложений по диверсификации производства продукции (на примере ООО «Комбинат «Волна»)**

#### **3.1 Разработка предложений по расширению ассортимента производимых изделий**

Опираясь на результаты анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Комбинат «Волна», не выявившие существенных недостатков в хозяйственной деятельности, характеризующие предприятие как эффективно функционирующее, финансово устойчивое и стабильно развивающееся, принято решение о разработке предложения по диверсификации производства.

Предприятию ООО «Комбинат «Волна» для диверсификации производства хризотилцементных изделий предлагается расширение ассортимента производимой продукции, а именно внедрение нового продукта – хризотилцементного декинга.

ИЗЪЯТО В СВЯЗИ С СОДЕРЖАНИЕМ ИНФОРМАЦИИ, ИМЕЮЩЕЙ КОММЕРЧЕСКУЮ ЦЕННОСТЬ.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Промышленность строительных материалов призвана обеспечить своих потребителей изделиями, характеристики которых соответствуют изменениям архитектурно-строительных систем, типов зданий и строительных технологий их возведения.

Продукция отрасли должна предоставлять строительным, ремонтно-строительным организациям и частным лицам качественные, экологичные и современные стройматериалы, изделия и конструкции.

Сегодня российский рынок строительных материалов переживает интересный и сложный этап. В связи с появлением новых, современных и все более разнообразных видов строительных материалов, объем спроса на традиционные виды изделий постепенно снижается, что обуславливает необходимость расширения ассортимента выпускаемой продукции в ногу с быстроразвивающимся рынком и изменением предпочтений потребителей.

Как показал анализ тенденций отрасли в последние годы присутствует отрицательная динамика производства и продаж шифера, который является традиционным для предприятий, производящих хризотилцементную продукцию. Это явление коснулось и ООО «Комбинат «Волна» в период 2013-2015 гг. удельный вес шифера в общем объеме продаж сократился на 5%.

Также следует отметить, что загрузка мощностей на предприятиях промышленности строительных материалов по итогам 2016 года составляла всего 50 - 60% из-за отсутствия спроса, ранее она держалась на уровне 70% и выше.

На основании всего вышеизложенного было принято решение о разработке предложений по диверсификации производства исследуемого предприятия. В данной работе было разработано предложение по расширению ассортимента производимой продукции, а именно выпуска нового изделия-



хризотилцементного декинга, соответствующего современным требованиям как с технической стороны, так и относительно визуальной привлекательности.

В результате выполненных расчетов обоснована эффективность проведения диверсификации. На основании проведенных расчетов можно сказать, что для ООО «Комбинат «Волна» реализация инвестиционного проекта за счет собственных средств является выгодным, поскольку он окупается за 0,4 года, причем имея достаточно высокую норму доходности-7,74. Реализация проекта не является рискованной, учитывающей все возможные риски, которые могут произойти в экономике, поскольку внутренняя норма доходности больше нормы дисконта на 100,2%.

За счет реализации данного предложения показатель NPV составит 14 980,39 тысяч рублей. Данный проект положительно скажется на финансовых результатах предприятия - выручка увеличится на 26 538,14 тысяч рублей, чистая прибыль увеличится на 2 214,73 тысяч рублей. В результате предложенных мероприятий также увеличатся показатели рентабельности, что и требовалось достичь, ведь это говорит о том, что предприятие эффективно осуществляет свою деятельность и может успешно конкурировать на рынке.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аронов, А.М., Петров, А.Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. СПб.: Лениздат, 2014. - 126 с.
- 2 Артеменко, В.Г., Остапова, В.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Омега-Л, 2014. - 436 с.
- 3 Абдукаримов, И.Т., Беспалов, М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учеб. пос. / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015.- 320с.
- 4 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф. - СПб. : Питер Ком, 2015. - 416с.
- 5 Анурин, В.С. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2014. –352 с.
- 6 Афанасьев, М.А. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. /М. Афанасьев // М: Финстатинформ, 2016. - 412 с.
- 7 База данных «Контрагент», ООО «Комбинат «Волна» [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2006-2017.- Режим доступа: <http://www.k-agent.ru/catalog/25468000236-1023654779998>
- 8 Баканов, М. И., Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа: Учеб. для студентов экон. спец.-4-е изд., доп и перераб. — М.: Финансы и статистика, 2013.-416 с.
- 9 Бариленко, В. И. Анализ хозяйственной деятельности: учебник /..– М.: Омега-Л, 2014. - 413 с.
- 10 Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин . – М.: Русская Деловая Литература, 2015. – 254 с.
- 11 Бланк, Н.А. Инвестиционный менеджмент. / Киев, МП «ИТЕМ», 2016 -448 с.

- 12 Богатырева, И.Е. Организационно-экономический механизм инвестиционной привлекательности промышленных предприятий: автореф.дис. канд. экон. наук /Богатырева Ирина Евгеньевна. – Москва, 2016. - 17 с.
- 13 Большой экономический словарь/ Под ред.А.Н. Азрилияна. - М.: Институт новой экономики. 2015. - 735 с.
- 14 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.В. Бочаров.- СПб.: Питер, 2014. - 232 с.
- 15 Брызгалин, А.В. Профессиональный комментарий к Положению о составе затрат. 2-е издание. М: Аналитика-пресс, 2013г. - 209с.
- 16 Бляхман, Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. / Издательство Михайлов, В.А., 2015. - 379 с.
- 17 Валеев, А.Р. Диверсификация промышленного производства в России: тенденции и перспективы // Экономический вестник РТ, 2015.- №2. - 14-17 с.
- 18 Ведомости [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 1996-2017.- Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru>
- 19 Глушков, И. Е. Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: в помощь финансовому директору, главному бухгалтеру, бухгалтеру / - Новосибирск: Экор-книга, 2015. - 943 с.
- 20 Градов , А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. / Санкт – Петербург: Специальная литература, 2014. - 510 с.
- 21 Грант, Р. Современный стратегический анализ./ СПб.: Питер, 2013. - 544с.
- 22 Григорьев, С.А. Финансовые исследования стратегии диверсификации на развитых и растущих рынках капитала // Журнал «Корпоративные финансы».- №11.- 2016.- 111-114 с.
- 23 Дибб, С.К., Симкин, Л.А. Практическое руководство по сегментированию рынка.- Спб.: Питер, 2013. - 240 с.
- 24 Донцова Л.В., Никифорова, Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. - М.: Изд-во "Дело и сервис", 2017. - 602 с.

25 «ЕМИСС»- государственная статистика [Электронный ресурс] - режим доступа: <https://www.fedstat.ru/>

26 Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник /- Минск: Современная школа, 2015. - 800 с.

27 Ефимова, О.В., Мельник, М.В. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие для студентов / под ред. -2-е изд., испр. и доп. - М.: изд-во ОМЕГА-Л, 2014. - 408 с.

28 Ефимычев, Ю.И. Диверсификация как способ повышения производительности труда и эффективности производства / Ю.И. Ефимычев // Вестник Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского. 2014. №9. - 168-170 с.

29 Жариков, В.В., Жариков, И.А., Евсейчев, А.И. Антикризисное управление предприятием: Учебное пособие. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. - 128 с.

30 Жукова, Т.В. Диверсификация производства как один из современных методов развития российской экономики / Т.В. Жукова // Новые технологии. 2016. №3. -136-138 с.

31 Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Тактическое планирование. – М.: Новое знание, 2015. – 37 с.

32 Карро, И.И., Пашкова, О.И. Строительная отрасль: посткризисное развитие - возможности и угрозы // Современные наукоемкие технологии, 2015. - № 10. - 262-263 с.

33 Котлер, Ф. Основы маркетинга – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 2015. - 1056 с.

34 Круглов, М.И. Стратегическое управление компаний. / Москва: Русская деловая литература, 2016. -768 с.

35 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятий. Методы оценки. - М.: Издательство «ДИС», 2014. - 303 с.

36 Лапыгин, Ю.Н. Теория менеджмента. М.: Рид Групп, 2011. - 336с.

- 37 Леман, Р.А. Диверсификация на базе профиля фирмы / Р.А.Леман // Проблемы теории и практики управления, 2017. - № 1. - 89-95 с.
- 38 Липатова, Н.Г. Прогнозирование прибыли.// Финансы. 2015г. - №2. – 19 с.
- 39 Масленников, М.И. Региональные тенденции капитализации бизнеса в условиях роста финансовой нестабильности//Территория науки. 2014. №3. - 9-12 с.
- 40 Мильгунова, И.В. Формирование и реализация интеграционной стратегии развития промышленности строительных материалов : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Мильгунова Ирина Викторовна. - Орел, 2013. - 9 с.
- 41 Нагапетьянц, Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. – М.: Вузовский учебник, 2014. - 272 с.
- 42 Ноздрин- Плотницкий, М.И. Микроэкономика/ Минск: Современная школа, 2014. – 384 с.
- 43 Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие для нач. проф. образования /. - М.: Академия, 2015.- 252 с.
- 44 Отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2016 - 2018 годы». Официальный сайт Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://minstroy.krskstate.ru/stroitelstvo/programmarzh2016>
- 45 Определение потребности в сырье и материалах [Электронный ресурс]: официальный сайт компании.- Москва, 2017.-Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2442684/page:11/>
- 46 Парамонова, Т.Д. Теоретические и методические аспекты диверсификации промышленных предприятий / Т.Д. Парамонова. - Хабаровск, 2015. - 23 с.

47 Пахомова, Е.С. Исследование подходов к оценке экономической эффективности инновационно -инвестиционных проектов создания промышленных предприятий/ Е.С. Пахомова// Актуальны проблемы экономического развития, 2014. -№3. -205-210 с.

48 Погодина, Т.В. Строительная отрасль в России: риски предпринимателей / Т.В. Погодина // Науковедение. - 2014. - №2. - 9 с.

49 Подлесных, В.И. Теория организации: Учебник для вузов. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2013. - 336 с.

50 Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь.3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2001. С.288.

51 Расчет численности персонала на основе норм по труду [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2017.-Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1294>

52 Рогожин, С.В., Рогожина, Т.В. Теория организации. - М.: Издательство «Экзамен», 2016. - 320 с.

53 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия:учебник /. – М.: Инфра-М, 2014. - 534 с.

54 Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия)/ Н.А. Сафронов. М.: Экономистъ, 2004. - 618 с.

55 Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учебное пособие 2е узд / М: финансы и статистика,2016 - 76 с.

56 Силин, В.П., Глазунов, В.Н. Оценка инвестиционной привлекательности проектов // Финансы, 2015. - № 8 -16-18 с.

57 Смирницкий Е.К. Экономические показатели бизнеса. М.: Экзамен, 2006. - 512 с.

58 Смирнова, О. Д. Надежды и тревоги строительной отрасли / О. Смирнова // Бизнес-журнал, 2016. - №4. - 2-3 с.

59 «СПАРК»- система анализа рынков и компаний [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/promo/>

60 Строй-справка.ру [Электронный ресурс]: информационный сайт.- 2008-2014.- Режим доступа: <http://stroy-spravka.ru/article/tekhnologiya-proizvodstva-izdelii-iz-asbestotsementa>

61 Сухарев, О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: ученик для студ. вузов. / О. С. Сухарев. - М. : Экзамен, 2015. - 287 с.

62 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2014. - 448 с.

63 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: статистика по регионам.- Москва, 1995-2017.- Режим доступа: <http://www.gks.ru/bgd/regl/b15/Main.html>

64 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность.- М.: Юнити- Дана, 2017. -295 с.

65 Характеристика продукции. Официальный сайт ООО «Комбинат Волна» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://volnakr.ru/volnacolor/products>

66 Чуб, Б.А. Диверсифицированные корпорации в современной экономике России/ под ред. В. В. Бандурина.- Буквица, 2015.-184 с.

67 Шапиро, В.Д. Управление проектами. Спб.: Два ТРи, 2013. -610 с.

68 Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин. - 3-е изд. - М. : Дашков и К\*, 2017. - 544 с.

69 Шестакова, Е.В. Диверсификация компании: особенности планирования.// Справочник экономиста, 2013. - №11. - 11 с.

70 Энджел, Д. Поведение потребителей / Д. Энджел. - СПб: Питер Ком, 2016.- 768 с.

71 Энциклопедия маркетинга «Введение в маркетинг» . [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://marketing.spb.ru/armstrong/media/index.htm>

72 Ялебанова, Т. В. Товарные рынки и прогнозирование спроса. М.: МГУ, 2013. -215 с.

73 Ber-tech company, виды станков [Электронный ресурс]: официальный сайт компании.- Москва, 2015.- Режим доступа: <http://bertech.ru/products/jvm-836ts-vidy-standok>

74 Wikipedia [Электронный ресурс]: информационный сайт.-1999-2017.- Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Декинг>